

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LOS MICRONEGOCIOS DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS EN UNA LOCALIDAD MARGINADA: KOMCHÉN, EN MÉRIDA YUCATÁN

*María José Alcocer Kuk¹
Hermila Andrea Ulibarri Benítez²
Ana María Canto Esquivel³*

I. RESUMEN

El entorno competitivo ha posicionado a la microempresa en una situación desfavorable, por lo que, este segmento económico necesita implementar estrategias competitivas para lograr una mejor adaptación, la realidad es, que apenas logran subsistir, en este contexto, la microempresa ubicada en una zona marginada, ha encontrado espacios para sobrevivir, sin embargo, si no implantan estrategias competitivas que logren un desarrollo integral, en un futuro podrían desaparecer. Esta investigación se centra en el análisis de las estrategias competitivas y las necesidades de capacitación en los micronegocios que se dedican a la elaboración de alimentos ubicados en Komchén comisaría del municipio de Mérida, en Yucatán, localidad considerada una zona marginada, con el objetivo de proponer estrategias que podrían implantar para tener una mejor adaptación. La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo, la selección de la muestra fue no probabilístico por conveniencia ya que se trabajó con los micronegocios que accedieron a proveer la información. El instrumento usado en este trabajo se compone de 4 categorías: 1) estrategia competitiva y diferenciación, 2) gestión empresarial, 3) fuerzas competitivas y 4) apoyos. Como resultado se observa que los micronegocios poseen fortalezas como características diferenciadoras y la fidelidad del cliente debido al buen trato que brindan, sin embargo, también presentan desventajas entre las que destaca una mala gestión de costos que en algunos casos se traduce en un negocio no rentable. Por lo tanto, se describen estrategias, que le permitirán al micronegocio de una zona marginada fortalecerse y tener una mejor adaptación.

Palabras clave: marginación, microempresa, estrategia.

II. INTRODUCCIÓN

La globalización ha permitido una interconexión masiva por medios inimaginables, sin embargo, no ha generado igualdad de condiciones, aún existen brechas profundas entre países desarrollados y aquellos que están en vías de serlo, parte de ello, se puede ver en las diferencias en la calidad de vida de los habitantes, los estándares educativos, la salud y la productividad, entre otros (Arras, 2010). Esta condición no es exclusiva de manera global, se va replicando hasta lo particular (entre los países, los países y los estados, estado y localidades, etc). El Consejo Nacional de Población (2010) lo define como marginación, siendo esta:

Un problema estructural de la sociedad, en donde no están presentes ciertas oportunidades para el desarrollo, ni las capacidades para adquirirlas. Si tales oportunidades no se manifiestan directamente, las familias y comunidades que viven en esta situación se encuentran expuestas a ciertos riesgos y vulnerabilidades que les impiden alcanzar determinadas condiciones de vida. (p.11)

¹ Ing. Tecnológico Nacional de México/I.T. Mérida. mari.alcocerkuk@gmail.com

² M.C Tecnológico Nacional de México/I.T. Mérida. hermilaulibbarri@yahoo.com.mx

³ Dra. /I.T. Mérida. amc.esquivel@gmail.com

Situación que es una limitante para obtener igualdad de condiciones por la falta de medios. Ante la necesidad de los habitantes de una zona marginada, el autoempleo surge como una alternativa que permite obtener mejores condiciones de vida para las familias, lo que da lugar a la creación de la microempresa. De acuerdo a Gortari y Santos (2010), la microempresa ha pasado de ser una mancha en la economía, hasta formar parte del comercio informal y aún formal, convirtiéndose en unidades económicas reconocidas, merecedoras de obtener apoyos, consolidándose con un mayor porcentaje de presencia en las economías, generadoras de empleo y con una contribución al desarrollo económico. En México este segmento tiene una presencia de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) del 97.6% y ocupa al 75.4% de la población económicamente activa.

De acuerdo a Arias (como se citó en Gortari y Santos, 2010), las microempresas se han convertido en un medio social y económico para la adaptación, por su aporte económico a la comunidad, o región donde se establecen, por la generación de empleos pero también por el fortalecimiento de los lazos familiares, por medio de la transmisión de conocimientos a través de las generaciones, lo que permite mantener las tradiciones de la comunidad. En las microempresas estudiadas se pudo observar que, el 21% de estas correspondían a la segunda generación y los integrantes, en un 73% de los negocios eran familia, condiciones que favorecen y dan continuidad a esta situación.

La generación de emprendimientos en micro, pequeña y mediana empresa se ha levantado como una alternativa para solventar la pobreza y vulnerabilidad social, sin embargo, su aporte en el mejoramiento de las condiciones de vida está limitado por su baja capacidad de competir en los mercados, tienen una baja productividad generada por la falta de financiamiento, limitada capacidad gerencial, poca visión a largo plazo, nula estructuración de costos, entre otros (Chaves, Valenciano, Vega y Ortiz, 2013). A pesar del aporte socioeconómico que genera, la realidad es, que la microempresa está en dificultad para aumentar su productividad y ser competitiva debido al ambiente dinámico generado por la globalización y por las políticas económicas gubernamentales que no han propiciado un crecimiento con equidad (Mungaray, Ocegueda, Ledezma, Ramírez, Ramírez y Alcalá, 2007).

La gran mayoría de los microempresarios invierte una importante parte de su tiempo en resolver necesidades financieras personales como mecanismo de supervivencia y muy poco tiempo a nutrir el desarrollo de su compañía (Acosta, 2016). La implementación de estrategias competitivas no es exclusiva de la gran empresa, todas las organizaciones poseen una estrategia orientada al cumplimiento de objetivos y metas, sin embargo, en la microempresa los objetivos organizacionales y personales suelen no distinguirse. En la economía mexicana la microempresa presenta dificultades, causadas en primera instancia por la gran empresa que genera economías de escala, por el número limitado de recursos, la falta de habilidades administrativas y una inadecuada o inexistente planeación estratégica (Vargas y López, 2018).

A pesar de ello, la microempresa en una zona marginada ha encontrado espacios para sobrevivir en la población de bajos recursos, al ofrecer productos tradicionales al margen de las regulaciones empresariales del gobierno, sin embargo, su condición de marginación limita sus oportunidades de expansión en la zona, por tener poca población y especialmente por el bajo ingreso (Mungaray y Ramírez, 2004). En su mayoría, estos negocios compiten de forma local y generan utilidades debido a que los efectos del desarrollo son escasos. Sin embargo, si continúan con una operación que no logre un crecimiento y mejora integral, que les permita generar ventajas competitivas para adaptarse en el entorno empresarial dinámico, en un futuro, cuando la zona pierda la característica de marginada, estos micronegocios quedaran rezagados y tenderán a desaparecer.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las políticas neoliberales han creado un escenario de incertidumbre perjudicial para las empresas y en especial para la microempresa. La microempresa en una zona marginada se sostiene ya que los efectos del desarrollo no tienen presencia, a pesar de esto, si continúan con el mismo tipo de operación pudieran desaparecer en un futuro. Este segmento de unidades económicas representa un alto porcentaje en todas las economías, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004, como citó Valdés y Sánchez, 2012), son alrededor del 90% y generan cerca del 50% de empleo, ante este panorama, es necesario fortalecer a la microempresa ubicada en zonas marginadas, a través de la aplicación de estrategias competitivas que le permitan fortalecerse y tener una mejor adaptación en el entorno competitivo.

IV. OBJETIVO GENERAL

Analizar las estrategias de competitividad y las necesidades de capacitación de los micronegocios de elaboración de alimentos en la comisaría Komchén para proponer estrategias que permitan ayudar a su permanencia en el mercado y asegurar el sustento de las familias que dependen de estas empresas.

V. METODOLOGÍA

La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, los datos obtenidos se analizaron estadísticamente con el programa de office Excel, el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo por lo tanto, en este trabajo se evaluó a las estrategias competitivas de los micronegocios de elaboración de alimentos con el fin de describir el contexto general en relación con las estrategias competitivas de los micronegocios en la localidad Komchén. El diseño fue no experimental transversal, ya que se analizó a los micronegocios en su entorno natural, sin el control de alguna variable para conocer sus características de operación, el levantamiento de la información en los negocios se realizó en un solo momento, por medio de la aplicación única, de un cuestionario al microempresario.

La población se integró por la totalidad de los micronegocios en la zona y la muestra de tipo no probabilística por conveniencia se compuso por los micronegocios que se dedican a la elaboración de alimentos, la tabla 1 describe de manera breve cómo se determinó la selección de la población y muestra para este trabajo. Véase *tabla 1*

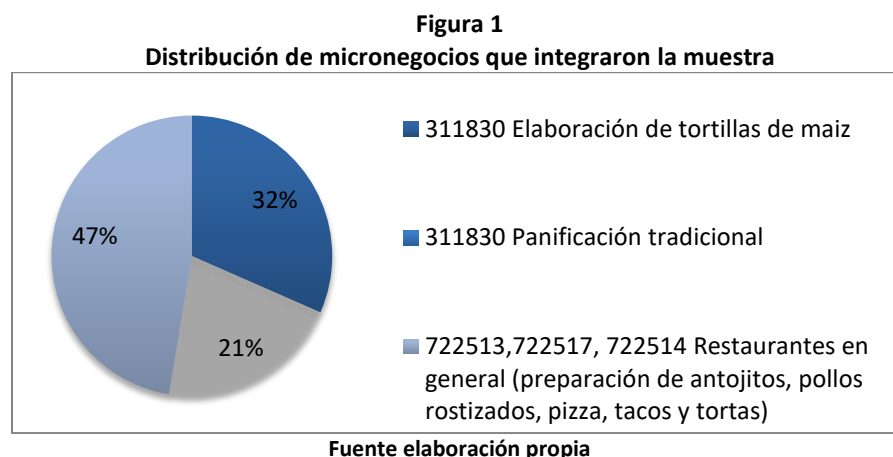
Tabla 1
Población y selección de la muestra no probabilística por conveniencia

Concepto	Total	Fuente
Población	196 micronegocios	INEGI, 2019
Selección de la muestra no probabilística teórica	29 micronegocios con giro de elaboración (objetos de estudio)	INEGI, 2019
	Los micronegocios seleccionados, de acuerdo al Instituto de Estadística y Geografía se clasifican en:	
	- 311 Industria alimentaria	
	311812 Panificación tradicional.	
	311830 Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal.	
	- 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas.	
Selección de muestra	722513 Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.	Investigación
	722514 Restaurante con servicio de preparación de tortas y tacos.	
	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.	
	Se hizo un recorrido en toda la comisaría y solo de detectaron 20	

no probabilística real	micronegocios con este giro.	de campo
Selección de muestra no probabilística real por conveniencia	De los 20 micronegocios, solo 19 accedieron a proporcionar información.	Investigación de campo

Fuente elaboración propia

Al ser un muestreo por conveniencia, solo en 19 micronegocios se tuvo acceso para obtener la información, la muestra tuvo una representación del 9.69% de la población. Los micronegocios que formaron la muestra se distribuyeron de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte SCIAN (INEGI, 2018). Véase figura 1.



Con base en la clasificación presentada en la distribución de los micronegocios que integraron la muestra, se realizó la presentación de los resultados, los micronegocios incluidos son las tortillerías, panaderías, pastelerías y los restaurantes en general.

La investigación se enfocó en el estudio de las variables de: estrategia competitiva y diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos, las cuales fueron medidas en cada micronegocio con el objetivo de conocer el grado de implementación de cada variable, lo que proporcionó información sobre el estado de las estrategias competitivas en los negocios.

La estrategia competitiva se refiere al conjunto de acciones organizadas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de un negocio y la diferenciación como la capacidad de un negocio de ofrecer un producto con características singulares (Hill y Jones, 2009). La gestión empresarial describe lo relacionado a la planeación de las actividades, el liderazgo del microempresario, su reacción ante la dirección y toma de decisiones en el negocio y lo referente al personal, los medios de motivación y la rotación de este. La valoración de las fuerzas competitivas se refiere a los aspectos externos al negocio que tienen una influencia en él, con enfoque en el poder de negociación de los proveedores como fuerza competitiva (Hill y Jones, 2009). Y finalmente, los apoyos se refieren a los aspectos que los microempresarios consideran que al implementarlos, su negocio mejoraría considerablemente.

Para la recolección de la información se aplicó un instrumento de escala múltiple a los microempresarios, que permitió obtener la información de manera rápida y económica. El cuestionario fue adaptado de un instrumento original realizado por Meléndez y Sotalero (2014), con un total de 49 ítems, revisado y validado por un panel de expertos conformado por docentes del Instituto Tecnológico de Mérida. La estructura del instrumento se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2
Estructura del instrumento

Estructura	Número de ítems	Tipo del ítem
Datos de control	20	15 de opción múltiple 5 dicotómicas
Categoría 1, estrategia competitiva y diferenciación	17	7 de opción múltiple 9 dicotómicas 1 abierta
Categoría 2, gestión empresarial	8	7 de opción múltiple 1 abierta
Categoría 3, fuerzas competitivas	3	2 de opción múltiple 1 dicotómica
Categoría 4, apoyos	1	1 de opción múltiple

Fuente elaboración propia

Sin embargo, para fines de la investigación son 29 ítems que corresponden a la identificación de las estrategias competitivas correspondientes a las categorías del 1 al 4, ya que no se consideran los datos de control.

VI. RESULTATOS

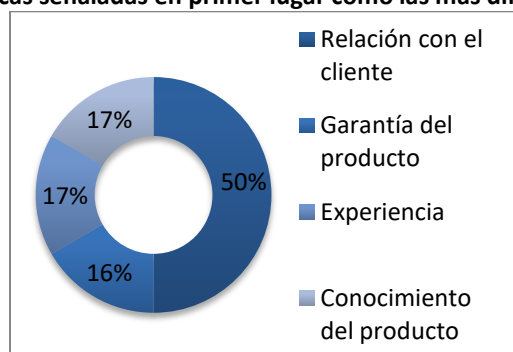
Los resultados se presentan según el tipo de negocio (tortillerías, panificación tradicional y restaurantes en general), se hace una descripción en relación con las categorías 1 al 4 del instrumento: 1 estrategia competitiva y diferenciación, 2 gestión empresarial, 3 fuerzas competitivas y 4 apoyos.

TORTILLERÍAS

I. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN

En relación a la característica de diferenciación, los micronegocios indicaron que la relación con el cliente, la garantía del producto, la experiencia y el conocimiento del producto son las características más diferenciadoras, posicionándolas en primer lugar.

Figura 2
Características señaladas en primer lugar como las más diferenciadoras



Fuente elaboración propia

Sin embargo, un mayor porcentaje de las tortillerías, el 50%, coincidió en la relación con el cliente como la característica más diferenciadora. Los clientes de estos negocios son de la misma comisaría y solo el 33% de las tortillerías vende sus productos en localidades aledañas. La postura del microempresario para el crecimiento del negocio no siempre es la expansión.

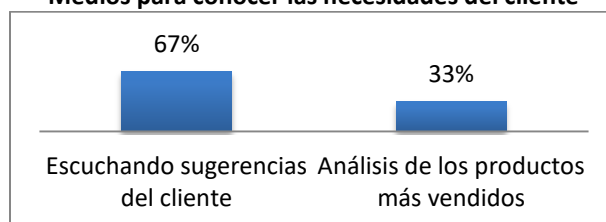
Tabla 3
Expansión del mercado

Sí desea un mayor número de clientes	83%
No desea un mayor número de clientes	17%

Fuente elaboración propia

Los microempresarios que no aspiran un crecimiento para sus negocios indicaron estar satisfechos con los ingresos. En relación con las necesidades del cliente y las características del producto que ofrecen todos los microempresarios indicaron conocerlas.

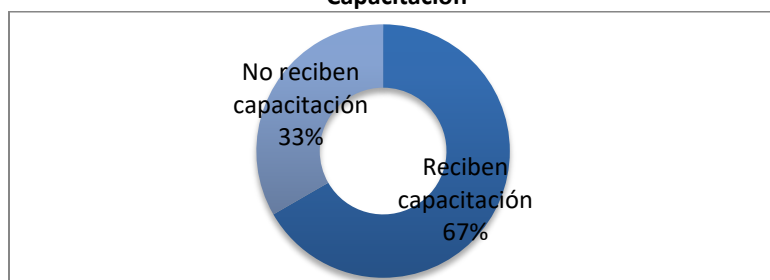
Figura 3
Medios para conocer las necesidades del cliente



Fuente elaboración propia

Las características del producto que ofrecen se conocen mediante la capacitación o la experiencia.

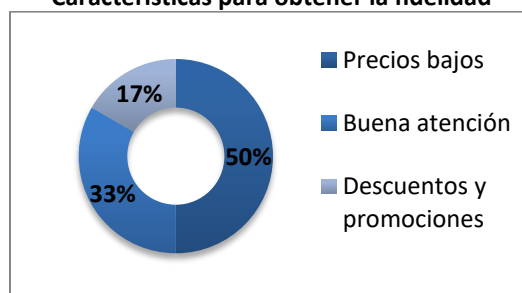
Figura 4
Capacitación



Fuente elaboración propia

Un mayor porcentaje de las tortillerías, el 67%, recibe capacitación. La totalidad de los microempresarios de estos negocios indicó que sus clientes retornan siempre, lo que los categoriza como clientes fieles, consideran que mantienen la fidelidad por los precios bajos, la buena atención, los descuentos y promociones posicionando estas características en primer lugar.

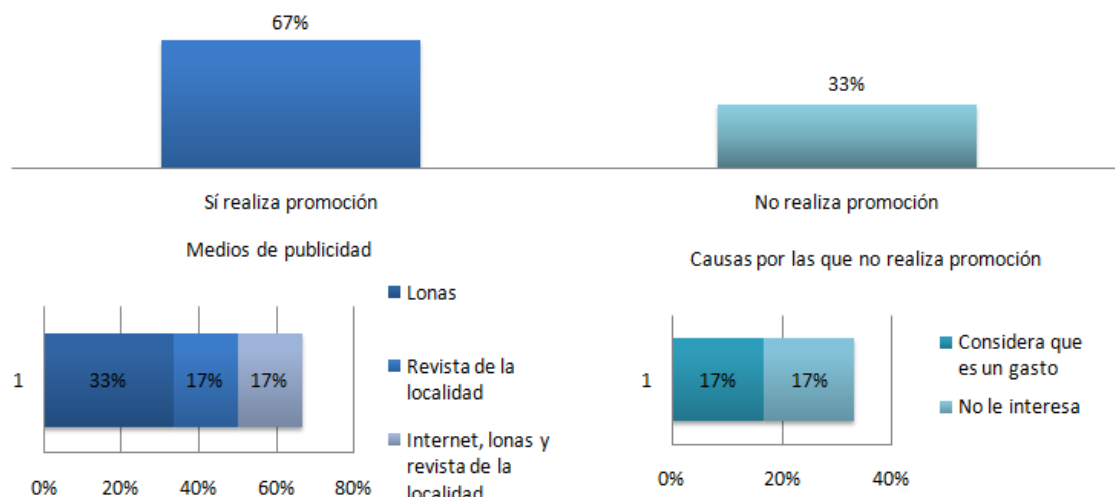
Figura 5
Características para obtener la fidelidad



Fuente elaboración propia

Sin embargo, un mayor porcentaje de las tortillerías coincidió en que los precios bajos son la principal práctica para obtener y mantener la fidelidad de los clientes. En relación a la promoción no todos los micronegocios la realizan.

Figura 6
Promoción

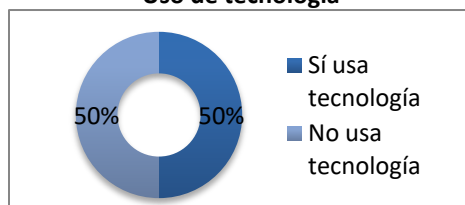


Fuente elaboración propia

La mayoría de los micronegocios realiza promoción, el 66%, esta promoción es por lo general a través de lonas, revista e internet y siempre es efectiva.

En relación a la tecnología

Figura 7
Uso de tecnología



Fuente elaboración propia

Los micronegocios que no usan tecnología en su proceso indican que es debido al costo que implica, no están familiarizados y lo consideran como un gasto.

II. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial en las tortillerías incluyó a la planeación, aspectos relacionados al personal, la toma de decisiones, liderazgo y solución de problemas.

Tabla 4
Resultados de gestión empresarial

Planeación		La totalidad de las tortillerías realiza una planeación de las actividades.
Rotación personal	del	En el último año, no se realizó la rotación del equipo de trabajo.
Motivación personal	del	El 67% de los microempresarios coincidió en posicionar como principal motivador el dar un buen salario.
Persona al frente del negocio		El 67% de las tortillerías el propietario es quien está al frente del negocio.
Toma de decisiones	de	A pesar de que el propietario está al frente en la mayoría de los negocios en relación a la toma de decisiones, en un 50% de las tortillerías el propietario toma solo las decisiones y el otro 50% el propietario lo lleva a cabo en conjunto con su familia.
Estilo de liderazgo		El democrático es el estilo dominante en las tortillerías, un 83% de estos negocios consulta con su equipo de trabajo las decisiones a tomar, sin embargo, el líder tiene la última palabra.
Solución de problemas	de	Un 83% de las personas al frente de un negocio, se apoya en la familia para la solución de un problema.

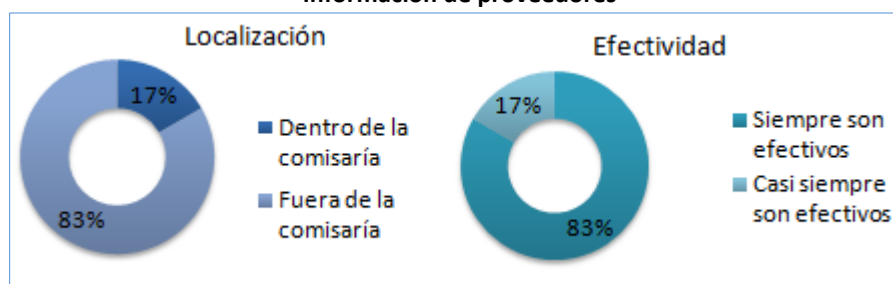
Fuente elaboración propia

Todos los negocios realizan un tipo de planeación y acciones que no han impactado con la rotación del personal ya que han mantenido íntegro su equipo de trabajo en el último año.

III. FUERZAS COMPETITIVAS

Los proveedores de las tortillerías en relación a la localización y la efectividad

Figura 8
Información de proveedores



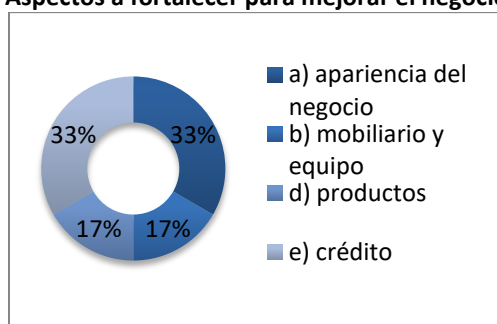
Fuente elaboración propia

Un porcentaje alto de los negocios, el 83%, tienen proveedores externos a la comisaría. Por otro lado en relación a la efectividad de los proveedores ya sean internos o externos a la comisaría el 83% de los negocios indicaron que siempre son efectivos.

IV. APOYOS

Los microempresarios consideran que requieren fortalecer ciertos aspectos en el negocio, para mejorarlo, entre los que destacan la apariencia del negocio, mobiliario y equipo, variedad de productos y el crédito.

Figura 9
Aspectos a fortalecer para mejorar el negocio



Fuente elaboración propia

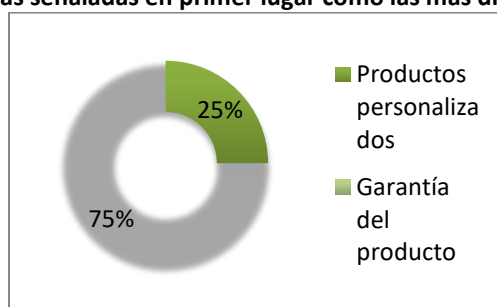
Sin embargo un mayor porcentaje de los micronegocios, el 33%, coincidió en la apariencia del negocio y el crédito como principales aspectos a fortalecer.

PANIFICACIÓN TRADICIONAL (PANADERÍAS Y PASTELERÍAS)

I. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN

Para este giro de negocio los microempresarios indicaron que la realización de productos personalizados y la garantía del producto, son las principales características diferenciadoras posicionándolas en primer lugar de diferenciación.

Figura 10
Características señaladas en primer lugar como las más diferenciadoras



Fuente elaboración propia

Sin embargo un mayor porcentaje de estos negocios, el 75%, coincidió en la garantía del producto como la característica de mayor impacto en la diferenciación. En relación al mercado el 25% de este tipo de negocios posiciona sus productos en localidades aledañas a la comisaría, el resto solo vende dentro de la localidad. Los microempresarios tienen diferentes posturas al incremento en el número de sus clientes.

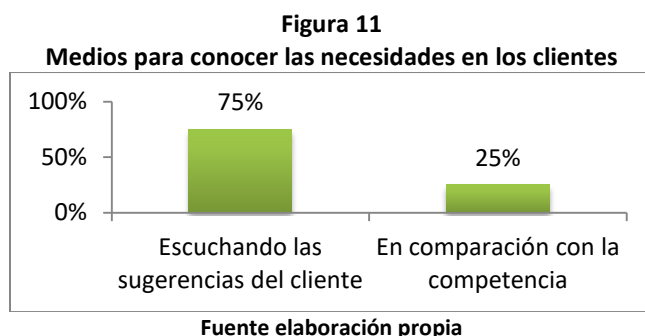
Tabla 5
Expansión de mercado

Sí desea un mayor número de clientes	75%
No desea un mayor número de clientes	25%

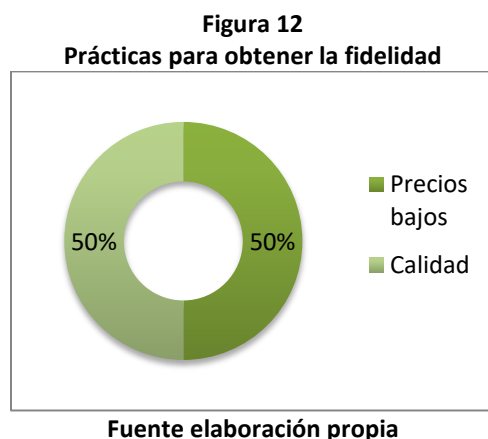
Fuente elaboración propia

El porcentaje de microempresarios que no desea incrementar el número de sus clientes, indicó que por la falta de personal calificado no pueden incrementar su producción, lo que limita de manera directa el incremento en el número de clientes.

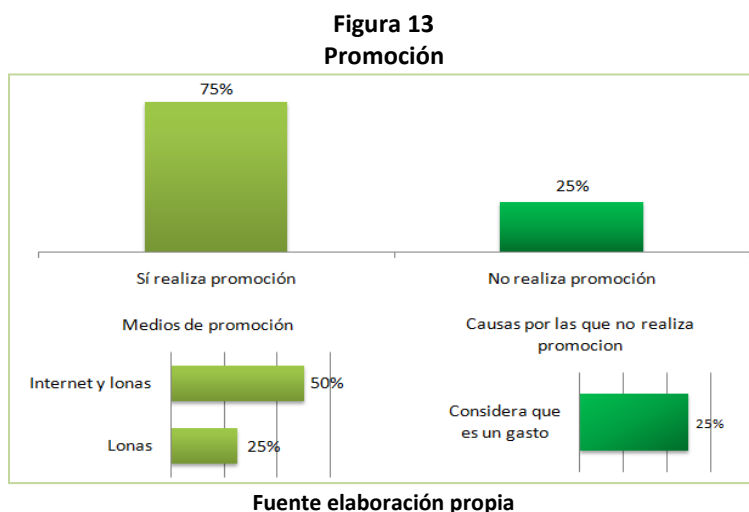
La totalidad de los dueños de este tipo de negocios reciben y proporcionan capacitación a sus empleados, por lo tanto, conocen completamente las características de los productos que ofrecen; por otro lado, estos negocios conocen las necesidades de sus clientes, ya que emplean diferentes medios para poder identificarlas.



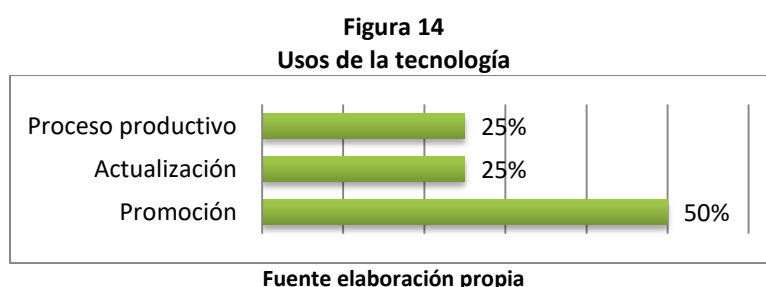
Como resultado de conocer las necesidades e implementar prácticas para obtener y mantener la fidelidad, los clientes retornan siempre, lo que los categoriza como clientes fieles.



Las prácticas para obtener la fidelidad de los clientes se dividió en porcentajes iguales entre los microempresarios, quienes posicionaron en primer lugar a los precios bajos y la calidad. En relación a la promoción de los productos de sus productos, no todos los micronegocios la realizan.



Los microempresarios que sí realizan promoción indicaron en cuanto a la efectividad, un 50% como siempre efectiva y el 25% restante como casi siempre efectiva. En relación al uso de tecnología, todos los micronegocios de este giro usan algún tipo de tecnología en el negocio, entre los usos más comunes mencionaron a la actualización, la promoción y para el proceso productivo.



Sin embargo, un mayor porcentaje de estos negocios coincidió en que usa la tecnología para promocionarse.

II. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial evaluada en las panaderías y pastelerías, se integró de la planificación de las actividades, los aspectos relacionados al personal (la rotación y motivación), la toma de decisiones, el estilo de liderazgo y la solución de problemas.

Tabla 6
Resultados en gestión empresarial

Planeación	Todos los micronegocios del giro panificación tradicional realizan promoción.
Rotación del personal	Un 66% no ha rotado a su personal en el último año, y el 33% restante ha cambiado más de 3 veces a su personal.
Motivación del personal	Todos los micronegocios de este tipo, coincidieron en que el medio por el cual motivan a su personal es el buen salario.
Persona al frente del negocio y toma de decisiones	En todos los negocios el propietario es quien está al frente y toma las decisiones en el negocio.
Solución de problemas	Todos los microempresarios cuando se les presenta un problema, intentan por sí solos resolverlos.
Estilo de liderazgo	El democrático es el estilo dominante en las panaderías y pastelerías, un 67% de estos negocios consulta con su equipo de trabajo las decisiones a tomar, sin embargo, el líder tiene la última palabra.

Fuente elaboración propia

Los micronegocios planean las actividades a realizar, en mayor o menor alcance pero todos planean, al ser microempresas en una zona marginada la generación de utilidades es limitadas, por lo que el medio que está en sus posibilidades para motivar al personal no va más allá de ofrecer un buen salario.

III. FUERZAS COMPETITIVAS

Para esta categoría se evaluaron la localización y efectividad de los proveedores así como el grado de cumplimiento de cada negocio en relación a lo demandado.

Tabla 7
Resultados fuerzas competitivas

Localización	La totalidad de estos micronegocios trabaja con proveedores que están fuera de la comisaría.
Efectividad	Todos los proveedores cumplen con lo demandado por los negocios en tiempo y forma.
Satisfacción del cliente	Todos los micronegocios de este giro cumplen con lo demandado por sus clientes en tiempo y especificación.

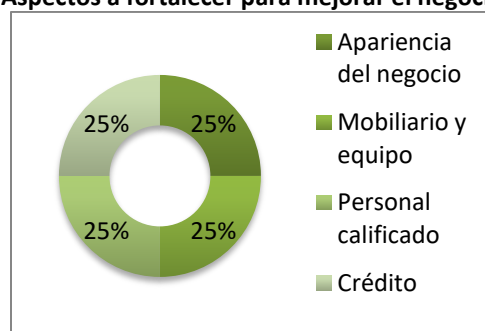
Fuente elaboración propia

La localización y efectividad de los proveedores son aspectos que impactan directamente en la realización de los productos.

IV. APOYOS

Los microempresarios consideran que requieren fortalecer ciertos aspectos en el negocio, para mejorarlo, entre los que destacan la apariencia del negocio, mobiliario y equipo, personal calificado y crédito.

Figura 15
Aspectos a fortalecer para mejorar el negocio



Fuente elaboración propia

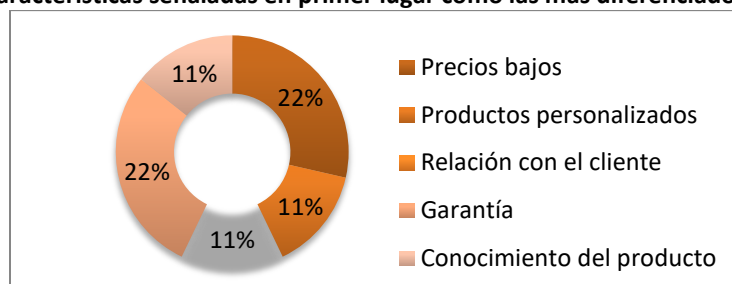
Los microempresarios coincidieron en evaluar con el mismo porcentaje (25%), a cada uno de los aspectos evaluados, es decir, consideran de la misma manera como importante para mejorar el negocio, los aspectos antes mencionados.

RESTAURANTES (PREPARACIÓN DE ANTOJITOS, POLLOS ROSTIZADOS, PIZZAS, TACOS Y TORTAS)

I. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN

Para este giro de negocio los microempresarios indicaron que los precios bajos, los productos personalizados, la relación con el cliente, la garantía y el conocimiento del producto, son las principales características diferenciadoras posicionándolas en primer lugar de diferenciación.

Figura 16
Características señaladas en primer lugar como las más diferenciadoras

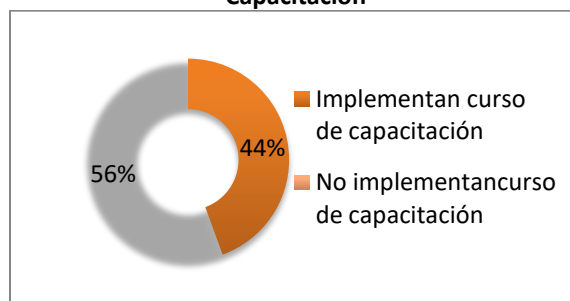


Fuente elaboración propia

Sin embargo, un mayor porcentaje de estos negocios, el 22%, coincidió en los precios bajos y la garantía del producto como las características de mayor impacto en la diferenciación del negocio. En relación al mercado, el 22% de este tipo de negocios posiciona sus productos en localidades aledañas a la comisaría, el resto solo vende dentro de la localidad. En cuanto al incremento en el número de clientes, todos los microempresarios desearían crecer el número de sus clientes.

Todos los microempresarios conocen las características del producto que ofrecen, sin embargo, un porcentaje menor implementa cursos de capacitación, el 44%, el porcentaje restante indicó aprender mediante la experiencia.

Figura 17
Capacitación



Fuente elaboración propia

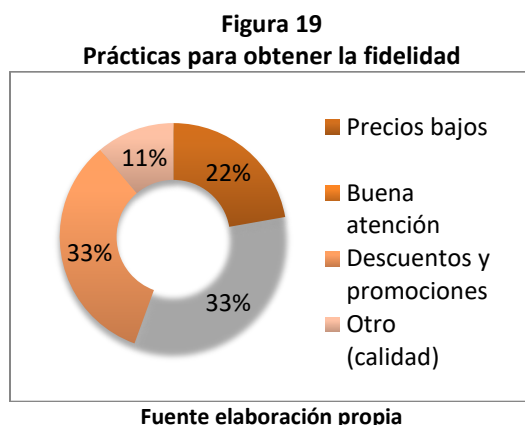
Todos los microempresarios conocen las necesidades de sus clientes, debido a que emplean diferentes medios para analizarlas, entre los que se encuentran: escuchar las sugerencias del cliente, analizar los productos más vendidos y cuestionar de manera directa al cliente.

Figura 18
Medios para conocer las necesidades de los clientes

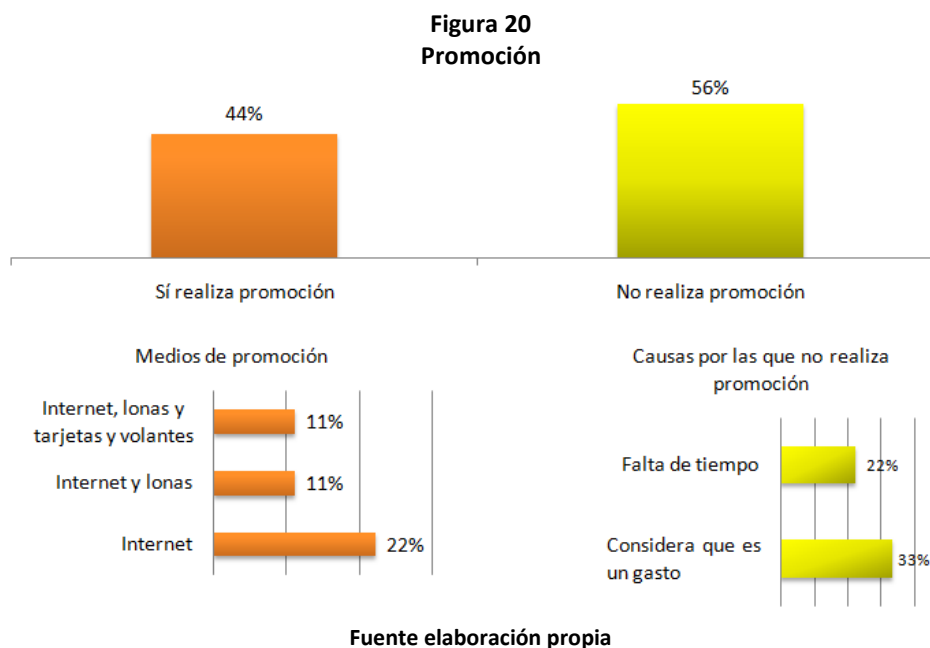


Fuente elaboración propia

Un porcentaje mayor, el 44% de estos negocios, señaló que cuestionar de manera directa al cliente es el medio más empleado para conocer sus necesidades. Como resultado de un conocimiento de las necesidades del cliente y la implementación de prácticas para obtener y mantener la fidelidad, los clientes retornan siempre, lo que los categoriza como clientes fieles, entre las prácticas que implementan se encuentran mantener los precios bajos, brindar una buena atención aplicar descuentos, promociones y proveer una buena la calidad.

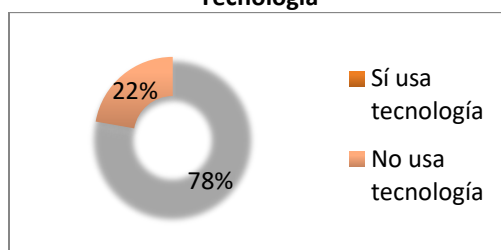


Sin embargo, un mayor porcentaje, el 33% de los microempresarios, coincidió en posicionar a la buena atención y los descuentos y promociones como las prácticas para obtener la fidelidad de los clientes. En relación a la promoción de sus productos, la mayoría (56%) no la realizan.



Los microempresarios que sí realizan promoción, indicaron en relación a la efectividad, que consideran esta como 100% siempre efectiva. En relación al uso de tecnología un mayor porcentaje de los micronegocios hace uso de esta.

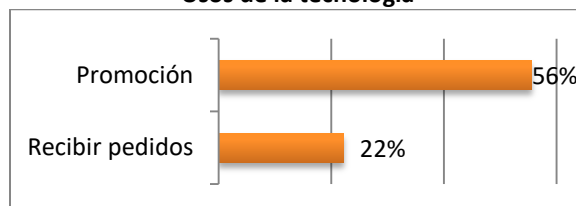
Figura 21
Tecnología



Fuente elaboración propia

Los microempresarios que no implementan tecnología en su negocio, que representan el menor porcentaje (22%), indicaron que es por falta de conocimiento (11%) y no necesitan (11%) de esta. Asimismo, los que si implementan tecnología indicaron que es para realizar promoción y recibir pedidos.

Figura 22
Usos de la tecnología



Fuente elaboración propia

Siendo la promoción el uso más popular de la tecnología para este tipo de negocios.

II. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial evaluada en las panaderías y pastelerías, se integró de la planificación de las actividades, los aspectos relacionados al personal (la rotación y motivación), la toma de decisiones, el estilo de liderazgo y la solución de problemas.

Tabla 9
Resultados en gestión empresarial

Planeación	El 89% de los micronegocios de este giro realiza siempre una planeación y el 11% sobrante regularmente planea. Un 22% de los micronegocios que integran a los restaurantes en general indicó que su negocio no genera buenos resultados.
Rotación del personal	El 13% de los micronegocios ha rotado a su personal al menos una vez al año, seguido del 25% que ha rotado a su personal 2 veces al año y el 63% que no ha rotado a su personal.
Motivación del personal	Los microempresarios consideraron que la motivación se da a través de un buen salario, los horarios flexibles y con una buena relación. Sin embargo, un mayor porcentaje, el 50% coincidieron que la mayor motivación está en los horarios flexibles.
Persona al frente del negocio y toma de decisiones	En el 78% de los negocios el propietario está al frente del negocio y en el 22% restante es la pareja del propietario quien está al frente. En relación a la toma de decisiones para este tipo de negocios, en un 67% de los negocios, las decisiones son tomadas por el propietario y en el 33% el propietario y un familiar cercano.

Solución de problemas	Al 88% de los microempresarios cuando se les presenta un problema, intentan por sí solos resolverlos y el 12% restante prefiere que otros le solucionen los problemas.
Estilo de liderazgo	El democrático es el estilo dominante en los restaurantes, un 78% de estos negocios consulta con su equipo de trabajo las decisiones a tomar, sin embargo, el líder tiene la última palabra.

Fuente elaboración propia

Los micronegocios planean las actividades a realizar, en mayor o menor alcance pero todos planean, al ser microempresas en una zona marginada la generación de utilidades es limitada, por lo que el medio que está en sus posibilidades para motivar al personal no va más allá de ofrecer un buen salario y permitir una flexibilidad en los horarios.

III. FUERZAS COMPETITIVAS

Para esta categoría se evaluó la localización y efectividad de los proveedores así como el grado de cumplimiento de cada negocio en relación a lo demandado.

Tabla 10
Resultados fuerzas competitivas

Localización	El 78% de los restaurantes tienen proveedores externos a la comisaría.
Efectividad	Todos los proveedores siempre cumplen con lo demandado por los negocios en tiempo y forma.
Satisfacción del cliente	Solo el 78% de los negocios siempre cumplen con lo demandado por el cliente, el 22% casi siempre cumple y el 11% cumple de manera regular.

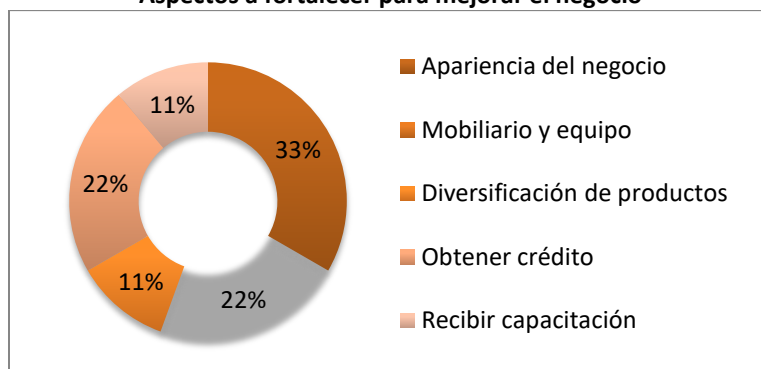
Fuente elaboración propia

La localización y efectividad de los proveedores son aspectos que impactan directamente en la realización de los productos.

IV. APOYOS

Los microempresarios consideran que requieren fortalecer ciertos aspectos en el negocio, para mejorarlo, entre los que destacan la apariencia del negocio, mobiliario y equipo, diversificación de productos, obtener un crédito y recibir capacitación.

Figura 23
Aspectos a fortalecer para mejorar el negocio



Fuente elaboración propia

Los microempresarios posicionaron en primer lugar, es decir, lo más necesario para mejorar el negocio los aspectos antes mencionados, sin embargo, un porcentaje mayor, el 33% coincidió en que necesitan mejorar la apariencia del negocio.

RESULTADOS GLOBALES POR CATEGORÍA

Tabla 11
Resultados globales por categoría

<i>Estrategia competitiva y diferenciación</i>
Todos los micronegocios tienen características que los diferencian de su competencia, siendo la garantía del producto, la característica diferenciadora consistente en las tortillerías, en la panificación tradicional y los restaurantes en general.
El 26.31% de los micronegocios estudiados venden sus productos fuera de la comisaría en localidades aledañas.
El 10.52% de los micronegocios no desea incrementar el número de sus clientes, entre las razones indicaron que es por estar satisfechos con los resultados y la escasez de personal calificado.
Todos los microempresarios conocen las necesidades del cliente y las características del producto que ofrecen.
El 63.15% implementa capacitación, la diferencia aprende por la experiencia.
La fidelidad es la característica principal de los clientes para el negocio.
El 57.89% de los micronegocios realiza algún tipo de promoción y en un 90% de estos es efectiva.
El 73.68% de los micronegocios hacen uso de la tecnología.
La característica para obtener la fidelidad de los clientes para los tres tipos de negocios son los precios bajos.
<i>Gestión empresarial</i>
El 94.73% de los micronegocios siempre planea las actividades a realizar.
El 76.47% de los micronegocios no ha rotado a su personal en el último año.
Todos los microempresarios conocen las necesidades del cliente y las características del producto que ofrecen.
El 52% de los micronegocios coincidió en motivar al personal a través de un buen salario, seguido del 26.31% que indicaron que son los horarios flexibles.
En el 78.94% de los micronegocios el propietario está al frente del negocio y en un 68.42% este toma las decisiones.
Cuando se presenta un problema el 68.24% de los microempresarios intenta resolverlo por sí solo, seguido del 26.31% que se apoya en la familia para la toma de decisiones.
Con un 78.94% el estilo de liderazgo que domina es el democrático, seguido del 21.05 que ejerce un liderazgo autocrático.
<i>Fuerzas competitivas</i>
Un 84.21% de los micronegocios tiene proveedores fuera de la comisaría.
En un 94.73% de los micronegocios sus proveedores siempre son efectivos.
Un 84.21% de los micronegocios siempre cumple con lo demandado por el cliente.
<i>Apoyos</i>
Un mayor porcentaje el 31.57% de los micronegocios indicaron que para mejorar el negocio tendrían que mejorar la apariencia.

Fuente elaboración propia

VII. CONCLUSIONES

Las estrategias competitivas para los micronegocios en la localidad de Komchén, considerada zona marginada, se analizaron con base en las categorías de estrategia competitiva y diferenciación, gestión empresarial, fuerzas competitivas y apoyos, de lo cual se puede concluir que los micronegocios de elaboración de alimentos incluidos las tortillerías, la panificación tradicional y los restaurantes en general, poseen fortalezas que deben potencializarse, entre las que se encuentran: un adecuado conocimiento del producto que venden, un completo conocimiento de las necesidades del cliente y la fidelidad de este.

Sin embargo, tienen debilidades que deben eliminar: como la falta de implementación de tecnologías, el porcentaje de negocios que no imparte capacitación y la falta de promoción y publicidad.

Estrategia competitiva propuesta

Estrategia de diferenciación, Por el tipo de negocios, se requiere que inviertan esfuerzos para lograr una innovación, la cual puede ser en el producto ofrecido, en el medio de distribución, el proceso o el equipo (Hill y Jones, 2009)

Estrategias funcionales

Incrementar paulatinamente el número de clientes, de tal manera que el proceso operativo lo soporte.

Aplicar a un taller de costos y establecimiento de precios, para mejorar en el manejo administrativo del negocio y tener un mayor control de las utilidades.

Taller de sensibilización sobre la capacitación en los procesos y la formación continua.

De manera general se propone un fortalecimiento del área productiva local

Proveer a los pobladores de la localidad, los apoyos del gobierno para emprender por medio de la creación de una red empresarial.

REFERENCIAS

Acosta, R. (2016). 7 estrategias para crecer tu negocio en 2016. *Entrepreneur*. Recuperado julio 2019 de: <https://www.entrepreneur.com/article/269430>

Arras, A. (2010) "La microempresa: Una colectividad de capacidades en la red de conocimiento" en Gortari, R. y Santos, M. (comp), *Aprendizaje e innovación en microempresas rurales*, Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Sociales Ciudad Universitaria 04510 México, D.F. Recuperado julio 2019 de: http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4365/1/microempresas_rurales_21feb.pdf

Chaves, M., Valenciano, A., Vega, G. y Ortiz, G. (2013) "Mejorando la competitividad de las microempresas en la región Brunca de Costa Rica", *Revista de Ciencias Sociales*. 1(139). Pp. 137-149. Recuperado julio 2019 de: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15329873009.pdf>

Consejo Nacional de Población CONAPO (2010). Índice de marginación por localidad. Recuperado julio 2019 de: http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/Indice_de_Marginacion_por_Localidad_2010

Gortari, R. y Santos, M. (Coordinadoras) (2010). *Aprendizaje e innovación en microempresas rurales*. Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Sociales Ciudad Universitaria 04510 México, D.F. Recuperado julio 2019 de: http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4365/1/microempresas_rurales_21feb.pdf

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Ciudad de México. Mc Graw Hill. 8va. Edición.

Instituto **Nacional de Estadística y Geografía INEGI** (2016). Cuestionario Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Recuperado julio 2019 de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN. Recuperado julio 2019 de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado julio 2019 de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Meléndez Y. y Sotalero, Y. (2014). *Estrategias Competitivas para la Gestión Empresarial del Centro Comercial el Molino I de la Ciudad de Cusco. Caso: Negocio de Equipos Tecnológicos*. Tesis de licenciatura. Perú, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo.

Mungaray, A. y Ramírez, M. (Coordinadores) (2004), *El mercado y la maximización de los beneficios*. Lecciones de microeconomía para microempresas. Cámara de Diputados, LIX Legislatura and Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado julio 2019 de: http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/lec_meco_mempre.pdf

Mungaray, A., Ocegueda, J., Ledezma, D., Ramírez, N., Ramírez, M., y Alcalá, C. (2007). *Formación por medio del servicio: “Un modelo de servicio social universitario en apoyo a microempresas marginadas”*. *El trimestre económico*. 74(296). Pp. 987-1011. Recuperado julio 2019 de: <http://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/389>

Valdés, J. y Sánchez, J. (2012). “Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México” *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Vol. VII, num. 14. Pp. 126-156. Recuperado julio 2019 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>

Vargas, J. y López, L. (2018). “Efectos de la implementación de estrategias empresariales en los micronegocio”. *Neumann Business Review*. Vol 4 N° 1 Pp. 44-56. Recuperado julio 2019 de: file:///C:/Users/Nestor/Documents/Maestr%C3%ADa/Proyecto_Tesis/Reportes%20de%20proyecto%20tesis/Art%C3%ADculo%20amecider/VargasL%C3%B3pez_2018.pdf